

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab I berisikan latar belakang melakukan penelitian, masalah yang ingin diteliti, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian, batasan atau asumsi dari penelitian serta sistematika dari penulisan laporan penelitian.

### 1.1. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan dunia bisnis saat ini, para pelaku bisnis dituntut untuk mengikuti perkembangannya dengan meningkatkan kualitas layanan dan produk yang dihasilkan. Tidak sedikit perusahaan yang mengalami kegagalan karena tidak mampu bersaing di era globalisasi saat ini. Tujuan utama perusahaan adalah mengatur finansialnya diantaranya *Profitability*, *Liquidity*, *Efficiency*, dan *Stability*. Namun untuk mencapai sebuah tujuan sangatlah tidak mudah, banyaknya kendala dan faktor-faktor yang mempengaruhi baik dari kondisi lingkungan, pasar, modal, dan kondisi perusahaan.

Pada perusahaan dagang, penjualan adalah tiang utama operasional perusahaan. Penjualan dianggap sebagai ujung tombak dalam memasarkan produk kepada konsumen (Selawati & Rosa, 2017). Keberlangsungan hidup perusahaan dagang ditentukan oleh kemampuannya menguasai pangsa pasar apalagi dengan semakin banyaknya pilihan di pasar bebas saat ini, sehingga konsumen mempunyai daya tawar yang lebih tinggi dalam memilih produk yang akan dibeli.

Pada konsep *high risk high return* menyatakan bahwa bisnis yang memiliki potensi keuntungan yang tinggi pasti akan memiliki potensi yang tinggi pula akan risiko. Hal ini kembali lagi kepada perusahaan, apakah berani mengambil risiko yang besar demi keuntungan yang besar pula, atau sebaliknya kemungkinan risiko yang diterima kecil dengan keuntungan kecil (Gusrizaldi &

Komalasari, 2016). Dengan adanya berbagai kasus-kasus penyimpangan yang diakibatkan lemahnya pengelolaan risiko, menunjukkan betapa pentingnya manajemen risiko bagi perusahaan agar dapat *survive* menghadapi kondisi lingkungan, pasar, modal, dan kondisi perusahaan karena persaingan yang semakin ketat.

PT Semen Padang merupakan salah satu perusahaan yang dikenal sebagai pabrik semen tertua di Indonesia yang didirikan pada 18 Maret 1910 dengan nama *NV Nederlansch Indische Portland Cemen Maatschappij* (NV NIPCM). Pabrik semen ini telah memproduksi pada tahun 1913 sampai sekarang. PT Semen Padang menghasilkan produk semen yang berkualitas dan bermanfaat bagi konsumen dan juga memproduksi semen dalam jumlah besar untuk memenuhi permintaan pasar. Semen Padang mempunyai pasar utama di wilayah Sumatera. Pada usia Semen Padang yang lebih satu abad memang tidak berjalan mulus. Dinamika eksternal dan internal wajar terjadi.

Secara umum proses bisnis inti PT Semen Padang adalah memproduksi dan memperdagangkan semen. Proses ini dimulai dari penambangan bahan baku (batu kapur, batu silika dan tanah liat), pengolahan energi, dilanjutkan dengan proses produksi di 5 (lima) unit pabrik utama. Produk kemudian dikemas di fasilitas pengantongan Indarung dan Teluk Bayur serta didistribusikan ke beberapa fasilitas pengantongan di pasar tujuan untuk selanjutnya didistribusikan ke konsumen melalui sistem *distribution channel*. Seluruh proses ini didukung oleh aktivitas perdagangan, *engineering/manufacturing* dan jasa lainnya.

Dari hasil penjualan per segmen PT Semen Padang berhasil membukukan laba usaha dari segmen produksi semen tahun 2017 sebesar Rp826 miliar turun sebesar 20,5 % atau sebesar Rp214 miliar dibandingkan dengan tahun 2016 sebesar Rp1.039 miliar. Pada tahun 2017, pangsa pasar cenderung turun bila dibandingkan dengan pangsa pasar tahun 2016. Pangsa pasar nasional tahun 2017 adalah 9,8 % atau turun 3,8% dibandingkan dengan tahun 2016. Penurunan pangsa

pasar disebabkan semakin tingginya tingkat persaingan dalam industri persemenan nasional akibat masuknya pesaing baru dari luar negeri, hal ini menyebabkan turunnya pangsa pasar terhadap produsen semen dalam negeri. terutama di wilayah Jawa (*Annual Report PT Semen Padang, 2017*).

Terjadinya penurunan laba usaha dan pangsa pasar PT Semen Padang tentunya memiliki faktor sebab akibat. Direktur Utama PT Semen Padang, Bapak Ir. Yosviandri menjelaskan bahwa pada tahun 2017 konsumsi semen mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun 2016. *Demand* semen nasional ditahun 2017 sebesar 66,3 juta ton, mengalami kenaikan sebesar 4,7 juta ton dibandingkan dengan tahun 2016, sebesar 61,6 juta ton. Pertumbuhan konsumsi semen secara nasional didukung oleh pertumbuhan properti serta proyek-proyek strategis/infrastruktur yang ditingkatkan pemerintah sehingga memberikan kontribusi yang besar terhadap permintaan semen. Pada saat yang sama penambahan kapasitas berasal dari enam produsen, masing-masing Semen Merah Putih, Semen Jawa, Semen Bima, Conch Semen, Semen Tiga Roda, Semen Bosowa, Semen Padang dan Semen Gresik. Akibatnya, di Pulau Jawa terjadi *over supply* yang kemudian menyebar ke luar Jawa, yakni pasar Sumatera, Kalimantan, dan Indonesia Timur. Kondisi semakin kompetitif tatkala semen dari Tiongkok turut meramaikan pasar domestik menyebabkan terjadinya kelebihan pasokan dalam negeri. Sedangkan semen produksi Tiongkok menerapkan strategi *low price* untuk memukul dan merusak pasar dari para pesaing yang sudah lama eksis. Akibat dari persaingan itu ikut membawa pengaruh pada kinerja penjualan Perusahaan di pulau Jawa dan Sumatera (*Annual Report PT Semen Padang, 2017*).

Komisaris Utama PT Semen Padang Bapak Drs. Ahyanizzaman, Ak menyatakan bahwa tahun 2017 ditandai dengan meningkatnya persaingan dalam industri semen Nasional. Pada satu sisi konsumsi semen nasional tumbuh dibanding pertumbuhan tahun 2016. Hal ini menunjukkan bahwa aktifitas pembangunan fisik yang berdampak pada pemakaian semen juga lebih baik. Namun demikian dari sisi volume, tambahan volume konsumsi masih jauh berada

di bawah tambahan volume kapasitas produksi, sehingga kelebihan kapasitas produksi pada tahun 2017 cukup besar yaitu mencapai sekitar 40 juta ton. Pada kondisi yang *over supply* tersebut, maka persaingan semakin tajam dan perang harga tidak bisa dihindarkan. Komisaris juga mengamati bahwa para pesaing sangat agresif dalam merebut pasar, terutama pesaing pendatang baru. Pesaing tidak saja berupaya menembus wilayah pasar Jawa sebagai konsumen semen terbesar, tetapi juga sudah merambah ke pasar Sumatera yang menjadi pasar utama Perusahaan. Perusahaan berada pada tekanan yang berat bukan saja dalam upaya pengembangan/perluasan pasar tetapi juga dalam mempertahankan posisi dipasar *existing*, agar semua produksi pada tahun 2017 bisa terjual (*Annual Report* PT Semen Padang, 2017).



Untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kinerja perusahaan, proses bisnis perusahaan beserta aktivitas pendukungnya haruslah berjalan dengan baik. Oleh karena itu kerangka sistem manajemen risiko yang komprehensif sangat dibutuhkan untuk melindungi perusahaan dari risiko yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan. Manajemen risiko dilakukan guna mengantisipasi kemungkinan adanya tekanan keuangan dan perlindungan terhadap kerugian serius.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dilakukan penelitian ini guna mengevaluasi risiko pada salah satu pendukung proses bisnis PT Semen Padang yaitu aktivitas penjualan dengan menggunakan *tools House of Risk* (HOR). Metode ini merupakan pengembangan metode *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) dan *tools House of Quality* (HOQ) pada *Quality Function Deployment* (QFD). Pada umumnya *tools* HOQ untuk merancang atribut produk, *tools* HOR dapat juga digunakan untuk mengidentifikasi dan merancang strategi mitigasi risiko. Pengembangan perhitungan *Risk Priority Index* (RPI) pada metode FMEA dilakukan untuk melakukan penaksiran risiko pada HOR sebagai ARP (*Aggregate Risk Potential*). Setelah mengetahui indeks prioritas risiko, kemudian dipilih agen risiko yang akan mendapatkan *treatment*. Kemudian agen risiko akan dimasukkan pada *House of Risk* tahap kedua untuk merancang strategi mitigasinya.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah pada penelitian ini adalah menentukan apa bentuk risiko yang terjadi pada aktivitas penjualan PT Semen Padang dan bagaimana pencegahan terhadap risiko yang terjadi pada penjualan PT Semen Padang.

## 1.3. Tujuan Penelitian

Pada penelitian ini, tujuan akhir yang hendak dicapai adalah :

1. Mengidentifikasi, menganalisis, serta mengevaluasi risiko yang terjadi pada aktivitas penjualan semen PT Semen Padang.
2. Merancang mitigasi risiko dengan memprioritaskan tindak lanjut pengendalian risiko

## 1.4. Batasan Masalah

Agar penelitian yang dilakukan dapat lebih terfokus dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka diberikan batasan masalah sebagai berikut :

1. Risiko-risiko yang akan dikumpulkan merupakan risiko-risiko internal dari segmen penjualan semen PT Semen Padang.
2. Ruang lingkup penelitian hanya dibagian penjualan PT Semen Padang.
3. Penelitian ini hanya sampai pada tahap perancangan pengendalian.

## 1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam proposal penelitian ini akan dilakukan dengan membagi tulisan menjadi bab, yaitu :





BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian dan penulisan, perumusan masalah yang dibahas, tujuan dilakukannya penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan studi terhadap beberapa literatur-literatur guna menemukan *problem solving* berupa metodologi yang tepat dalam penyelesaian permasalahan yang telah dirumuskan tersebut. Adapun beberapa studi literatur yang telah dikutip antara lain berasal dari buku, jurnal dan tugas akhir.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan obyek penelitian, metode identifikasi dan perumusan masalah, studi literatur, teknik pengumpulan data, metode pengolahan data, analisis dan intreprastasi hasil, kesimpulan dan saran serta kerangka penyelesaian masalah.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisikan data yang telah dikumpulkan baik data primer maupun data sekunder serta pengolahan data dengan menggunakan metode-metode yang sesuai dengan permasalahan.

BAB V : HASIL DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan hasil-hasil penelitian dengan mengkombinasikan teori-teori dan hasil penelitian yang telah dirujuk dari tinjauan pustaka dan hasil interprestasi penulis.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Menjelaskan tentang kesimpulan dari keseluruhan penelitian ini, serta saran yang ditujukan untuk kegiatan



penelitian yang serupa maupun kegiatan penjualan semen yang telah dikaji.

